

# Asiantuntijayhteisöihin!

## Miten osallistumista voidaan edistää ja tukea

Reeta Tenhola, Saara Kotkaranta, Jouni Markkula

### Taustaa

Erilaiset kehittäjäyhteisöt ovat nousseet merkittävään osaan ohjelmistosuunnittelussa. Ohjelmistokehitys perustuu yhä enenevässä määrin avoimen lähdekoodin (Open Source, OS) ohjelmiin, joita kehitetään julkisissa yhteisöissä. Myös yritykset kontribuivat merkittävästi avoimen lähdekoodin ohjelmistokehitykseen. Avoimuus, yhteisöllisyys ja verkostot eivät rajoitu ainoastaan ohjelmistokehitykseen, vaan ne ovat yleinen trendi sekä yksityisessä viestinnässä että ammatillisessa tiedon jakamisessa ja osaamisen kehittämisessä.

Tässä muuttuvassa liiketoiminta-, viestintä- ja työskentelykulttuuriympäristössä monille yrityksille ajankohtainen kysymys, johon haemme tässä vastauksia, on: *Miten osallistumista asiantuntijayhteisöihin voidaan edistää ja tukea?*

### Organisaation asiantuntijuuden hallinta ja asiantuntijayhteisöt

Perinteisesti työnteko ja asiantuntijuus on mielletty yksin toimimiseksi, hankitun koulutuksen ja kokemuksen tukemana. 2000-luvun modernissa ja muuttuvassa työelämässä yksilö ei enää suoriudu työtehtävistään yksin. Tarvitaan kollektiivista älykkyyttä. Asiantuntijuus nähdään yhä enemmän yhteisöllisenä ilmiönä (Hyvönen, Impiö & Järvelä, 2010). Organisaation tiedon luominen voidaan nähdä myös spiraaliprosessina, joka alkaa yksilötasolta ja laajenee vuorovaikutusyhteisöjen kautta yli organisaation rajojen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Yhteisössä toimiessaan yksilö tulee tietoiseksi muiden yhteisön jäsenten asiantuntijuudesta ja voi täydentää kollektiivista asiantuntijuutta omalla panoksellaan. Yhteisöllisessä ongelmanratkaisuprosessissa on mahdollista syventää jaettua ymmärrystä. Yhteisön jäsenet tarjoavat toisilleen tiedollisia tikapuita, joiden avulla on mahdollista ylittää yksilötason suoritukset. Asiantuntijayhteisöissä osanottajat voivat sekä kehittyä omalla osaamisalallaan (vertikaalinen oppiminen) että oppia suhteuttamaan omaa osaamistaan muiden verkoston jäsenten kanssa (horisontaalinen oppiminen). Yhteisöllisessä ongelmanratkaisutyöskentelyssä haasteena on juuri yhteisöllisyys: asiantuntijan on opittava kuuntelemaan muita osallistujia (Hyvönen, Impiö & Järvelä, 2010). Myös käytössä olevien yhteistyökalujen käyttö saattaa aiheuttaa ongelmia yhteisöön kotiutumisessa.

Oppiminen tapahtuu yhä enemmän yhteisöissä, mikä vaatii osaamisintensivisissä organisaatioissa uudenlaista asiantuntijuuden hallintaa. Kun työtehtävät vaativat tietoja ja taitoja, joita työpaikan yhteisöissä ei voida hankkia ja kehittää, on tarpeelliset asiantuntijayhteisöt löydettävä työpaikan ulkopuolelta. Ulkopuolinen yhteisö voi toimia työntekijöiden asiantuntijayhteisönä silloinkin, kun halutaan saada uutta tietoa yritykseen.

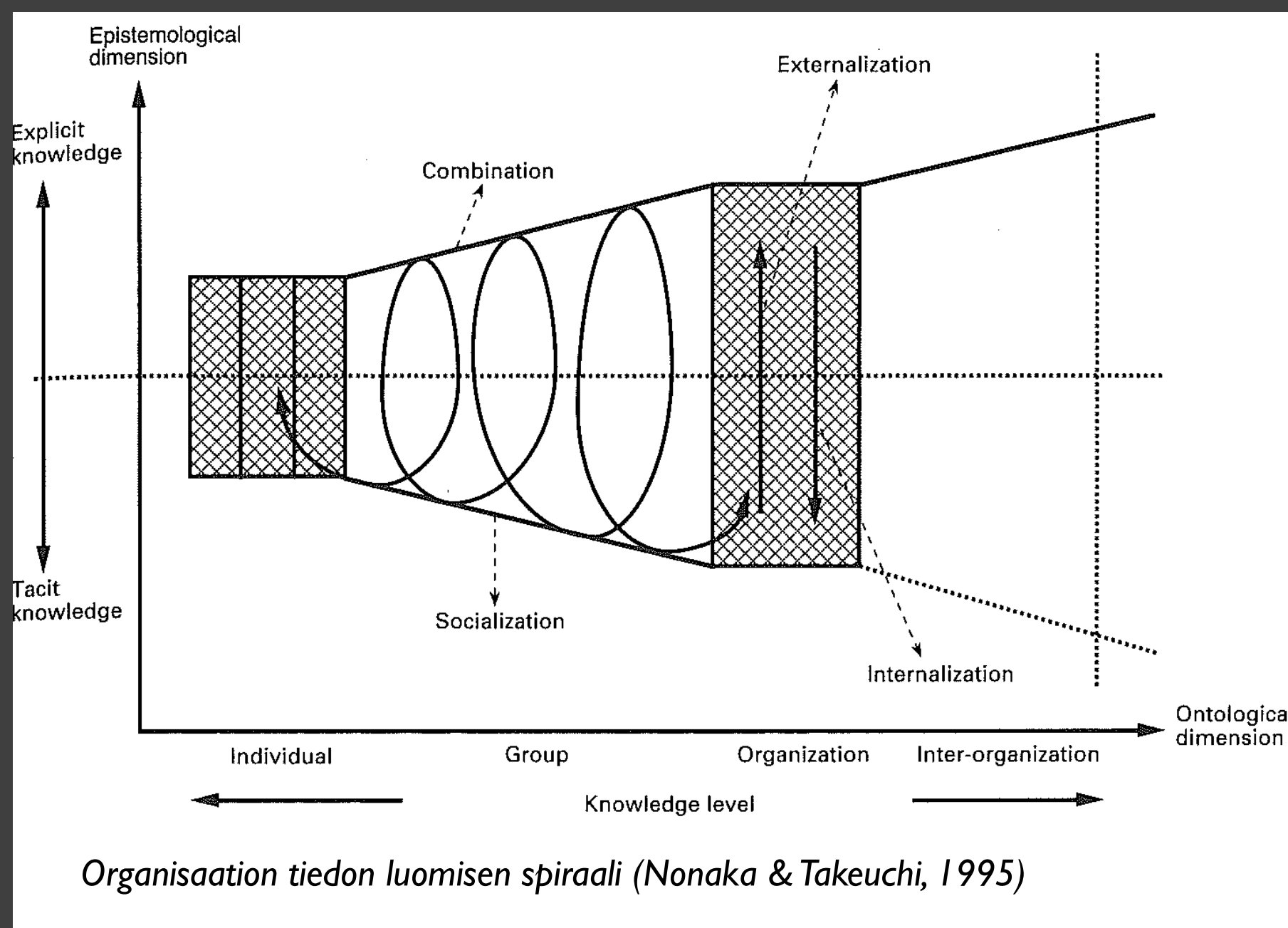
### Lähestymistapa

Tarkastelemme tässä ammatillisia yhteisöjä asiantuntijayhteisöinä, joissa yrityksen työntekijät voivat toimia sekä yksityishenkilöinä että yrityksen työntekijöinä. Kirjallisuuteen perustuen, identifioimme yhteisöihin osallistumista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä sekä organisaatiomuutoksen näkökulmasta huomioitavia tekijöitä. Lopuksi esitämme myös joitakin käytännön keinoja edistää osallistumista.

### Asiantuntijayhteisöihin osallistumisen haaste

Avoimissa asiantuntijayhteisöissä saatavilla oleva tieto ja osaaminen on nykyään kaikkien tavoitettavissa. Monet yritysten työntekijät eivät kuitenkaan etsi vastauksia näistä yhteisöistä ammatillisiin kysymyksiin, ellei sitten yritys ole ns. avoimen lähdekoodin yritys.

Yrityksen kannalta kehittäjäyhteisö on, innovatiivisuudestaan huolimatta, hankalasti hahmotettava voimavara: yritys ei voi säädellä sen jäseniä, mielenkiinnon kohteita eikä tuotoksia. Kehittäjäyhteisön ja yrityksen yhteistoiminta vaatii ajattelutavan muutosta, jotta molempia tyydyttävä rinnakkaiselo toteutuisi. Yritykselle tämä on osaamisen hallintaan ja organisaation oppimiseen liittyvää toimintakulttuurin muutosta, joka realisoituu organisaation muutoksena.



### Osallistumista edistäviä tekijöitä

Yhteisöihin hakeutumista ja niiden toimintaan sitoutumista motivoivat yhteistyö muiden yhteisön jäsenten kanssa, oppiminen ja yhdessä viihtyminen (Antikainen, Mäkipää & Ahonen, 2010). Niihin ei hakeuduta rahallisen palkitsemisen toivossa. Yhteisöihin osallistutaan myös tiedon vaihdon, ystävyyssuhteiden ja yhteisön sosiaalisen tuen vuoksi.

Oppiminen ja tiedon saanti ovat tärkeimmät syyt työntekijöiden liittymiseen ammatillisiin yhteisöihin. Niistä saa apua työtehtävästä suoriutumiseen, ne stimuloivat luovuutta, antavat yhteyden tunnetta ja vastavuoroisuus palautteen muodossa kannustaa jatkamaan. Menestyminen yhteisössä lisää myös työntekijän mainetta alansa asiantuntijana. (Henkel, 2008.)

### Esteitä osallistumiselle

Työntekijän kannalta työn ja yhteisön yhdistäminen on usein pulmallista. Työn ja yhteisössä toimimisen välille on usein vaikea asettaa rajaa. Riskeinä nähdään yrityksen kannalta haitallista aineistoa pääseminen yhteisöön tai toisaalta työnantajan liika kontrolli yhteisöissä toimimisen suhteen. Vastakkainasettelua saattaa aiheuttaa myös kahden "toimeksiantajan" olemassaolo. (Henkel, 2008.)

Ammatillisissa yhteisössä toimitaan joko oman mielenkiinnon innoittamana tai yrityksen työntekijänä työtehtävien takia. Yrityksen intressit toimia yhteisössä ovat taloudelliset ja tekniset, yksilön sosiaaliset. Parhaimmillaan yrityksen suhde yhteisöön on kuitenkin symbioottinen. Tällöin yrityksen pyrkimyksenä on kehittää sekä itseään että yhteisöä.

### Organisaatiomuutoksen kriittisiä menestystekijöitä ja yhteisölliseen toimintatapaan siirtymisen periaatteita

Koska asiantuntijayhteisöihin osallistumisen edistäminen voidaan nähdä organisaation ja sen toimintatapojen muutoksena, on tätä muutosta toimeenpantaessa hyvä huomioida tunnetut organisaation muutoksen kriittiset menestystekijät. Näitä ovat esimerkiksi (Hall et al., 2002):

#### Henkilötason tekijät:

- Johtajat (muutoksen johtajat, muutosagentit ja mielipidejohtajat)
- Johdon sitoutuminen
- Henkilöstön mukaan saaminen

#### Organisationaaliset tekijät:

- Tehokas viestintä
- Riittävät resurssit

#### Toteutustekijät:

- Infrastrukturi
- Eksplisiittiset tavoitteet
- Räätelöinti yrityksen tarpeisiin
- Edistymisen arviointi

Yhteisölliseen toimintatapaan siirtymisen tueksi yrityksissä on myös identifioitu yleisiä periaatteita (Neus & Schref, 2005):

- Pidettävä asia yksinkertaisena ja vältettävä turhia metodologioita ja ammattisanastoa
- Pyrittävä löytämään ihmisiä jotka ymmärtävät muutoksen ja innostuvat siitä
- Työntekijöiden ei tarvitse pyytää lupaa levittäessään sanomaa muutoksesta
- Annettava ihmisille kokemuksia uuden toimintatavan hyödyistä; heidän pitää saada vastaus kysymykseen "mitä tämä voi tarjota minulle?"
- Aloitettava pienestä, esiteltävä onnistuminen, ja sitten kasvatettava toimintaa

### Keinoja edistää osallistumista

Työntekijöiden asiantuntijayhteisöihin liittymisen ja osallistumisen tukemiseksi tulisi vahvistaa niitä edistäviä tekijöitä ja vähentää mahdollisia esteitä. Myös tapaan, jolla muutosta yrityksessä hallitaan, tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi seuraavanlaisia konkreettisia keinoja voi soveltaa:

1. Kokeillaan yhteisöllistä toimintatapaa yhdessä, jotta sen hyödyt olisivat kaikille selvät
2. Kokeillaan antaa tehtäviä kehittäjäyhteisön ratkaistavaksi ja kerrotaan sen jälkeen prosessista ja sen hyödyistä laajemmin yrityksen sisällä
3. Innostuneita muutosagentteja valtuutetaan mentoroimaan kokemattomampia, mahdollistamaan kaikkien kiinnostuneita pääsemään helpommin toimintaan mukaan
4. Työntekijät valtuutetaan toimimaan yrityksen nimissä ja työaikana avoimesti kehittäjäyhteisöissä
5. Sponsoroidaan avoimen lähdekoodin yhteisöjä
6. Perustetaan oma kehittäjäyhteisö, johon kaikki työntekijät voivat rekisteröityä ja kutsua omia kontaktejaan vapaasti mukaan. Yhteisön laajenemista edistetään esim. kilpailulla.

#### Lähteet

Antikainen, M., Mäkipää, M., & Ahonen, M. (2010). Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13 (1), 100-119.  
Hall, T., Rainer, A., & Baddoo, N. (2002). Implementing Software Process Improvement: An Empirical Study. *Software Process Improvement and Practice*, 7, 3-15.  
Henkel, J. (2008). Champions of revealing: The role of open source developers in commercial firms. *Industrial and Corporate Change*, Volume 18 (3), 435-471.  
Hyvönen, P., Impiö, N., & Järvelä, S. (2010). *How complex is a complex environment? The perspectives of experts in working life*. AERA 2010 Conference, USA, Denver.  
Neus, A., & Scherf, P. (2005) Cultural change with the introduction of open-source collaboration methods. *IBM Systems Journal*, 44 (2), 215.  
Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.